




DUS Management de Projets
et de l'Innovation




# Colloque International

## Évaluation des Politiques Publiques

### Modalités de Construction, d'Accompagnement et de Suivi



Rabat, Maroc, 24 et 25 novembre 2014
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales -Souissi-

## *Résumés des interventions*

Avec le soutien scientifique et logistique de la
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales -Souissi-
&

















COLLOQUE INTERNATIONAL de RABAT
24-25 novembre 2014

Évaluation des politiques publiques
Modalités de construction, d'accompagnement et de suivi

# « MARQUES ET LABELS DANS LES STRATÉGIES DE TRANSFORMATION TERRITORIALE : QUELLES MESURES D'IMPACT POUR ENRICHIR LES PROCESSUS DE RÉGULATION ENTRE LES PARTIES-PRENANTES DU TERRITOIRE ? LE CAS LOUVRE-LENS ET EURALENS »

**Laëtitia GARCIA, Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université de Lille 3**
Univ Lille Nord de France, F-59000 Lille, France ; SKEMA Business School
Adresse prof.: Université de Lille 3, UFR LEA, 14 Place Bodart Timal, BP 447 59058 ROUBAIX Cedex 01 ; tél. : 0320417400 ; fax : 0320731105 ; laetitia.garcia@univ-lille3.fr

**Michel FELIX, Professeur des Universités en Sciences de gestion à l'Université de Lille 3**
Univ Lille Nord de France, F-59000 Lille, France ; SKEMA Business School
Adresse prof.: Av. Willy Brandt 59777 Euralille, France ; tél : 0686869533 ; fax : 03.20.73.11.05 ; michel.felix@univ-lille3.fr

# « MARQUES ET LABELS DANS LES STRATÉGIES DE TRANSFORMATION TERRITORIALE : QUELLES MESURES D'IMPACT POUR ENRICHIR LES PROCESSUS DE RÉGULATION ENTRE LES PARTIES-PRENANTES DU TERRITOIRE ? LE CAS LOUVRE-LENS ET EURALENS »

## Objectif de la communication :

L'article a pour premier objectif de resituer la place et le rôle des marques et des labels territoriaux (telle la marque Louvre-Lens ou le Label Euralens) dans les stratégies de construction des politiques publiques quand elles visent la transformation économique, écologique, sociale et culturelle d'un territoire. Cette place et ce rôle seront caractérisés à partir de concepts comme celui de transformation. La marque apparait « comme un mot qui a du pouvoir » (Kapferer, Thoenig 1989) observable dans sa « puissance transformationnelle » (Keller 2009) toute entière contenue, par exemple, dans le concept marketing de capital marque. Ce concept qui englobe tous les effets d'influence imputables à la marque, tente aussi d'expliquer pourquoi des propositions d'offre, y compris de transformation territoriale, produisent des résultats si différents selon qu'elles s'accompagnent ou non d'une marque ou d'un label.

Après avoir distingué tant sur le plan managérial que juridique ce qui distingue la marque du label (Felix, Garcia 2013), notamment dans leurs usages territoriaux, l'article montrera combien leur utilisation stratégique nécessite un dispositif de régulation particulièrement névralgique, à penser dans le cadre d'une vision à long terme de leurs effets sur la transformation territoriale. On montrera que marque et label sont avant tout des outils de transformation des représentations mentales et des comportements des parties prenantes du projet territorial. L'engagement tactique de ces outils donne à lire un type spécifique d'articulation entre les modes de régulation du territoire et leurs modes de gouvernance. L'identification de ce type d'articulation, propice à la dynamique de l'innovation sociale et à la redistribution des rôles d'acteurs dans de nouvelles formes de gouvernance, s'appuiera sur les mesures proposées par les modèles de performances des marques et labels (modèle de valeur de marque de Keller et Lehmann 2003, modèle CBBE…….)

L'article cherchera enfin à souligner combien le suivi nécessaire de leur impact en matière de transformation peut enrichir les processus de régulation territoriale et aider à concevoir de nouveaux objectifs susceptibles de favoriser de façon mesurable les phénomènes d'empowerment des parties prenantes ciblées par les marques et labels.

## Originalité du sujet :

Cet article tente de développer à propos des marques et labels territoriaux une approche réellement interdisciplinaire des politiques publiques culturelles et sociales. Il apporte, dans le cadre du projet européen VALUES son éclairage sur le problème crucial du management des propositions de valeurs des offres territoriales. Il cherche à fournir des éléments de réponse à la question de l'acceptation de ces propositions par les différentes parties-prenantes du projet de transformation du territoire. Il existe, notamment en marketing territorial ou touristique, un grande abondance d'articles sur les marques et labels territoriaux : (Kotler, Gertner 2002), (Chamard, Liquet 2007), (Kavaratzis, Hatch 2013), … Ces recherches présentent des spécificités, délimitent des fonctions, identifient les impacts attendus d'une stratégie de marque ou de label sur une région, une ville, prises comme objets à rendre attractifs par le maniement de leur force distinctive. Toutefois, ce courant de recherche ne propose pas d'analyser, comme c'est ici le cas, la construction de la marque et du label dans un processus évolutif d'intermédiation où leurs effets sont à rechercher et à optimiser aussi bien dans la reformulation progressive des modes de régulation que dans la reconfiguration des structures de gouvernance à partir d'une vue opérationnelle sur l'empowerment de ses parties-prenantes.

Cette recherche offre aussi une réflexion sur les mesures d'impact à privilégier pour piloter la place et le rôle de la marque et du label dans la co-production des propositions d'offres (transformation des ressources producteurs-bénéficiaires) Elle souligne l'importance stratégique de la marque et du label dans la production d'externalités positives. Ces externalités

sont lisibles grâce, notamment, aux mesures des associations mentales, pensées, connaissances, sentiments, expériences, images croyances qu'elles suscitent comme autant de relais pour ouvrir à la co-création de nouvelles valeurs d'usage au cœur de l'empowerment opérationnel des parties-prenantes et des évolutions de gouvernance et de régulation qui viendraient le supporter.

**Méthode et résultats attendus :**

Les développements méthodologiques de ce papier permettront de débattre des mesures d'impact de la marque et du label qu'il convient de réaliser pour engager les processus d'optimisation de la transformation territoriale. Les cas du Louvre-Lens et d'Euralens serviront de références et de bases de discussion à partir d'une étude sur le suivi d'un panel de 1000 habitants du territoire Euralens et sur les perspectives que ces résultats ouvrent sur le management des marques et des labels comme outils de transformation territoriale.

**Bibliographie :**

Aaker.D, (1991) « Managing Brand Equity », Ed. Free Press, New-York,
Constantin.J, Lusch.R, (1994), « Understanding Resource management », Oxford, OH: the planning Forum.
Anholt S. (2010), Definitions of place branding: Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 1-10.
Anholt S. (2007) - *Competitive identity the new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan.
Ashworth G. et Kavaratzis M. (2009), Beyond the logo: Brand management for cities, *Brand Management*, 16, 8, 520-531
Czellar.S, Denis.J.E, (2002), « Un modèle intégrateur du capital –client de la marque : une perspective psycho-cognitive », *Recherche et application en marketing*, vol. 17, n°1, p.43-56.
Carpenter M. et Larceneux F. (2008), Label equity and the effectiveness of values-based labels: an experiment with two French Protected Geographic Indication labels, *International Journal of Consumer Studies*, 32, 5, 499-507.
Euralens, (2010), « Sept propositions pour un développement économique durable autour du Louvre-Lens », Assemblée générale d'Euralens, Groupe de travail –Euralens /Développement Economique, juillet.
Jacoby.J, Syzbillo.G, Busato-Schach.J, (1977), « Information Acquisition Behavior in Brand choice situation », Journal of Consumer Research, n°3, p.209-216.
Jourdan.P (2001), « Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation », *Recherche et applications en marketing*, vol. 16, n°4, p. 3-23.
Kapferer.J.N, Thoenig.J.C, (1989) « la Marque », Ed. Mc Graw-Hill.
Keller.K (2009), « Management stratégique de la marque », Ed. Pearson, 3ième édition.
Keller.K (1993), « Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, January, p. 1-29.
Keller.K, Lehmann.D (2003) « How do Brands create value », Marketing Management, may-june, p.26-31.

**L'EXPÉRIENCE DE LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ AU MAROC.**
**DE LA DIFFICULTÉ À RÉGULER LES POLITIQUES PUBLIQUES SOCIALES.**

Par Samira Mizbar, (docteur en sciences humaines et sociales, Université de Jussieu) et Houda Lahmar (doctorante, Université Mohamed V)

Coordonnées :

- Samira Mizbar : 0670925407/0660102189, smizbar@hotmail.com
- Houda Lahmar : 0662170109, houda_lahmar@yahoo.fr

## Résumé de la communication

Cette communication s'articule autour de deux questionnements permanents. Qu'est ce qu'une politique publique de lutte contre la pauvreté ? La pauvreté ayant des déterminants macroéconomiques et macro-sociaux, il est évident que toutes les politiques publiques peuvent avoir un impact positif et parfois négatif sur la réduction de la pauvreté. A cette question précède une autre : qu'est ce que la pauvreté ? Il est là aussi évident que c'est précisément d'une meilleure connaissance et d'une meilleure explication de la pauvreté que l'on peut parvenir à une formulation plus pertinente et à une conduite plus cohérente de la politique globale de lutte contre la pauvreté et les divers phénomènes sociaux qui lui sont associés.

En ce qui concerne la pauvreté, bien que l'on sache que l'insuffisance du revenu ne constitue que l'une de ses composantes, on continue régulièrement à la mesurer à l'aune de ce critère qui est le moyen le plus commode de la quantifier. Même si l'on complète ces mesures par des indicateurs sectoriels (santé, éducation, logement, accès aux services publiques), ou composites (IDH ou IDS), on n'est pas vraiment en mesure d'identifier les flux et modalités d'entrées et de sorties. La pauvreté est un phénomène social qui n'est ni homogène (il existe différentes formes et différents stades de pauvreté), ni un monde clos (on peut y entrer comme on peut en sortir, on peut devenir pauvre sans l'avoir jamais été auparavant).

Ces deux sujets primaires seront déclinés avec pour préoccupation transversale l'évaluation, comprise comme la discipline visant à produire des connaissances sur les actions publiques (notamment leurs effets), dans le but d'une part de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur (et leur permettre d'exercer leur rôle civique) et d'autre part, d'aider les décideurs à améliorer les politiques menées.

## Bibliographie

- A.Banerjee, « Understanding poverty », Oxford, Oxford university press, 2005.
- A. Touhami « Tests d'Efficacité du Financement des Micro et Petites Entreprises dans la Lutte Contre la Pauvreté : Une Approche Statistique», Réseau Analyse Economique et Développement, Economica, 2006.
- A. Touhami «Croissance Economique et Pauvreté au Maroc», Les Cahiers du Plan N° 6.Janvier-février 2006.
- A.Ezzrari (2012), « Profil et déterminants de la pauvreté monétaire au Maroc en 2006-2007 »,les cahiers du plan n° 40,Haut commissariat au plan .
- Banque Mondiale, « Pauvreté, ajustement et croissance au Maroc », Rapport 11918 MOR, Volume 1&2, 1993.

- Haut Commissariat au Plan, « Analyse du Profil et Dynamique de la Pauvreté: Un Fondement de l'Atténuation des Dénuements », Direction de la statistique HCP, Maroc, 2001 .
- J.P.Lachaud « Les Déterminants de la Réduction de l'Inégalité et de la Pauvreté en Mauritanie : une Approche Microéconomique », Série de Recherche n° 44, CED, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2000.
- J. Hamel « Evolution de la pauvreté au Maroc dans les Années 90 : Décomposition des effets de croissance et de Redistribution », Université de Montréal, Avril 2003.
- Soudi, K,.(2012) « Mesurer la pauvreté multidimensionnelle : cadre conceptuel, identification des déterminants et niveau de robustesse de leur mode de pondération », les cahiers du plan n° 38.
- Soudi, K. (2012) « Inégalités et cohésion sociale : éléments de politiques pour renforcer le bien-être et lutter contre la pauvreté », les cahiers du plan n°40, Haut Commissariat au Plan, Rabat.
- Les Cahiers du Plan « Impact des politiques économiques sur la pauvreté et les inégalités » n° 25, Septembre-Octobre 2009.
- M. Ravallion « Comparaisons de la Pauvreté Concepts et méthodes : Etude sur la mesure des niveaux de vie », Document de travail No 122, Banque Mondiale, Février 1996.
- ONDH "Analyse des programmes de l'initiative nationale pour le développement humain (2005-2010).
- ONDH, "Evaluation de l'impact de l'initiative nationale pour le développement humain (2005-2010), décembre 2012.
- ONDH "Evaluation des progrès en matière d'inclusion, 2ème Rapport annuel .
- PNUD, « Rapport mondial sur le développement humain : le développement humain au service de l'éradication de la pauvreté », Economica, Paris, 268 p, 1997.
- PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2005, Economica, 2005.

# L'ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION EN CONTEXTE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL
# CAS DU PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT (PCD) DE LA VILLE DE SETTAT

N. EL BOUFI[(1)] et Z. LAKHYAR[(2)]

*(1) doctorante en sciences économiques à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, université Hassan 1er, Settat*

*(2) professeur à l'université Hassan I, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Settat*

**Résumé :**

Une adoption croissante des approches et méthodes participatives a eu lieu non seulement dans le développement, mais aussi dans d'autres domaines de politique publique. Cependant, en dépit de longues discussion scientifiques, les chercheurs ont en grande partie été incapables de fournir une réponse approuvable à une question essentielle posée par Webler et Tuler (2001) : comment exactement ces approches doivent être mises en œuvre ? La réponse à cette question n'est pas seulement d'intérêt pour la communauté scientifique mais également pour les initiateurs, les décideurs, les gestionnaires et les praticiens de développement. L'absence de réponse à cette question signifie que les pratiques de la participation sont laissées au hasard.
Donc, malgré l'engouement observé pour la participation, l'évaluation de cette approche en contexte de projets de développement local est un défi aussi complexe qu'important. Pour le relever, nous essayons de répondre à la problématique suivante : l'évaluation de la participation en contexte de projets de développement local pourra-t-elle constituer un outil méthodologique de la mise en œuvre de la participation voire un outil de mesure de son efficacité ?
Comment la participation est-elle intégrée au niveau local et comment se décline-t-elles concrètement ? Est la question à laquelle nous essayons de répondre en articulant les deux approches inductive et déductive.

L'objectif principal de notre recherche est donc de concevoir un modèle d'évaluation de l'application de l'approche participative lors de l'élaboration du PCD à l'intention des communes et des praticiens qui ont la responsabilité d'élaborer le PCD et de réaliser des activités liées à la participation du public. Le public organisé et le large public peuvent aussi trouver ce modèle d'évaluation utile pour comprendre les obligations de la commune et les facteurs à considérés lors de leur participation dans le dit processus.
Plus qu'un outil d'évaluation, la validation de l'application de l'approche participative qui constitue une nouvelle forme dans les relations et dans le processus de décision, permettra d'une part , aux décideurs locaux un maximum de transparence pour surmonter la crise de confiance entre élus et électeurs « il faut justifier au yeux de l'opinion la manière dont l'Etat rend les service que l'on en attend » (Xavier greffe, 1999) ; et d'autre part la satisfaction des besoins réels de la collectivité.

Mots clés :

**LA POLITIQUE D'ENCADREMENT DES JEUNES CHERCHEURS AU MAROC : CAS DE LA FORMATION DOCTORALE**

Abderrahmane ZANANE,
Université Mohammed V, Rabat

La politique d'encadrement des jeunes chercheurs s'inscrit dans une politique plus globale de réforme de l'enseignement supérieur. Dès l'année 2002, elle a fait sienne les principes dégagés par le programme de Bologne de 1999 dont l'une des conséquences est la mise en place d'un système de formation comprenant trois cycles : licence, master et doctorat. Le cycle doctoral a débuté en 2008 avec l'adoption des normes pour le cycle doctoral et la création de Centres d'Etudes Doctorales (CEDOC).

Avant sa fusion avec l'Université Mohammed V Agdal, l'Université Mohammed V Souissi comptait cinq CEDOC (1/Sciences de la vie et de la santé ; 2/ Homme, société et éducation ; 3/ Droit et économie ; 4/ Droit comparé, économie appliquée et développement durable ; 5/ Sciences des technologies de l'information et de l'ingénieur)

L'objet de cette communication est de présenter les objectifs de formation et d'encadrement des jeunes chercheurs dans le cadre des CEDOC en général et dans ceux que nous venons de citer en particulier.

Comme toute nouvelle réforme, celle des études doctorales, a suscité des interrogations, des critiques et même une certaine appréhension. Appliquée à un contexte différent de celui des pays européens elle ne peut aboutir à des résultats comparables. D'où la prudence qui doit entourer toute évaluation. Sous cette réserve, la communication essaie de présenter les points forts et les faiblesses.

**LE RÔLE DES AUTORITÉS LOCALES ET DES ACTEURS CIVIQUES DANS LA PRODUCTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES CULTURELLES URBAINES**

Florica Vasiliu
(florica.vasiliu@ulbsibiu.ro; flovasiliu@yahoo.com)

Dana Alexandru
(dana.alexandru.g@gmail.com)
Université Lucian Blaga de Sibiu, Roumanie

L'analyse entreprise se propose d'identifier le rôle que jouent les autorités publiques locales dans le processus de production des politiques culturelles, compte tenu des normes actuelles en place en Roumanie. En même temps, elle veut établir les rapports qui existent actuellement entre le niveau de régulation dans le domaine de la culture et les modalités d'investissement des acteurs civiques.

L'étude envisage de mettre en valeur les modalités et la mesure dans lesquelles le niveau de régulation, très peu pris en compte d'habitude, définit la possibilité d'action des diverses politiques culturelles, leur ampleur et le niveau d'action des agents. L'accent y est mis sur la production des politiques, qui est généralement peu étudiée, étant tenue pour la « boîte noire » de l'analyse des politiques publiques, difficile à détecter et analyser.

Pour arriver aux objectifs arrêtés, nous allons utiliser des données secondaires, notamment des documents législatifs, issus par les autorités locales, des données statistiques, des politiques et programmes culturels, des études de cas. Sur leur base, nous voulons réaliser des analyses comparatives entre différentes villes de Roumanie. La perspective ouverte est celle des façons dans lesquelles les règles officielles se sont structurées dans le domaine de la culture, ainsi que de leur dynamique. En même temps, on tente de surprendre la manière dans laquelle les autorités publiques locales ont réussi, en fonction des attributions légales qui leur incombent, de produire des politiques et programmes culturels diverses, en accord avec le contexte social et culturel local, en accord avec les besoins actuels de la communauté.

L'analyse sera centrée sur la ville de Sibiu, mais en comparaison avec d'autres provinces de Roumanie. La ville de Sibiu est tenue pour un repère de référence dans l'analyse des politiques culturelles en Roumanie, notamment à cause de son statut de Capitale Culturelle Européenne en 2007, qu'elle garde encore par des retombées et des politiques culturelles. Sur la base de ces analyses, il sera établi le pouvoir de régulation différente des autorités locales dans le domaine de la culture, en fonction du stock de capital social et la structure institutionnelle spécifique.

**Bibliographie**

Alexandru, D. 2013. *Colectivitatile locale si rolul lor în spaţiul administrativ european în contextul descentralizarii administrative*. Bucureşti: PRO Universitaria.

Auby, J.-B., Auby, J.-F., Moguellon, R. 2009. *Droit des collectivites locales*. Paris: P.U.F.

Bennett, T. 2001. *Differing Diversities. Transversal Study on the Theme of Cultural Policy and Cultural Diversity*. Cultural Policy and Action Departament, Concil of Europe Publishing House, Strasbourg.

Bondar, Fl.(coord.). 2007. *Politici publice și administratie publică*. Iai: Polirom.

Chavrier, G. 2011. *Le pouvoir normatif local, enjeux et débats*. Paris: L.G.D.J.

Legea nr.215/2001 privind administrația publică locală, publicată în M.Of. nr. 204 din 23 aprilie 2001.

Pérès, V. 2002. *Guvernement municipal et politique culturelle locale. Le cas de la ville d'Angers*. Séminaires Action locale.

Sandu, D., 1999. Spa *iul social al tranzitiei*. Iai: Polirom.

Sandu, D., 2002. Ariile culturale ca matricede sociabilitate. *Sociologie Românească*, nos. 3-4.

Inglehart, R. 1997. *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change în 43 Societies*. Princeton: Princenton University Press.

Urfalino, P. 2004.L'invention de la politique culturelle, Paris, Hachette.

Vaesken, P., Felix, M., Filipovitch, S., 2010. Cultura în cadrul economiei sociale. Un model de reevaluare a doua concepte esentiale.analiza valorii si capitalul social. In: *Gestiunea politicilor teritoriale i integrare europeană*, coord. Dragoman, D., Popescu, D.-A.. Sibiu: Editura Universitǎii Lucian Blaga din Sibiu.

Vasiliu, F. (coord.). 2009. *Politici culturale i integrare europeană*. Iai: Institutul European.

# POLITIQUE PUBLIQUE ÉDUCATIVE…. PRIVATISATION RAMPANTE

Mehdi LAHLOU

Depuis l'introduction de la charte de l'éducation en 2000, le nombre d'élèves inscrits dans les écoles privées a drastiquement augmenté. Cette année-là, seulement 4 % des élèves des établissements primaires au Maroc étaient inscrits dans une institution privée. En 2013, ce taux était de 14 %. Au vu de l'évolution actuelle, 97 % des élèves du cycle primaire devraient être inscrits dans des établissements privés à l'horizon 2038.

Jusqu'à quelle limite l'option de la privatisation a-t-elle résolu les grands problèmes de l'école au Maroc ? Quels sont ces problèmes et quelle stratégie éducative a-t-elle été suivie au Maroc jusqu'à aujourd'hui ?

C'est à ces questions, notamment, que cette communication essaiera d'apporter quelques réponses.

**Colloque international**
**Évaluation des politiques publiques**
**Modalités de construction, d'accompagnement et de suivi**
Rabat, 24 et 25 Novembre 2014

# "EFFICIENCES PRODUCTIVES ET PERFORMANCES ÉCONOMIQUES. ESSAI D'ÉVALUATION EMPIRIQUE POUR LE CAS DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE MAROCAINE"

**Saïd TOUFIK**
Enseignant-chercheur
ERADIASS / Département d'économie et de gestion
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Souissi-Rabat, Maroc
Email : tousad@yahoo.fr

***Résumé***

L'ambition initiale de ce travail était de proposer, d'une part, un cadre d'analyse comparative des performances économiques entre les entreprises marocaines et les entreprises étrangères opérant au sein de l'industrie manufacturière au Maroc, et d'autre part, d'aborder le problème de l'estimation des performances des firmes précitées du point de vue de leurs efficacités techniques en nous intéressant à l'approche paramétrique de la frontière de production.

L'utilisation de la productivité du travail, du chiffre d'affaires à l'exportation, et du salaire moyen, nous a permis de relever la "supériorité" des entreprises étrangères en termes de productivité du travail, d'orientation vers l'extérieur et de distribution des salaires. De même, l'analyse comparative des performances économiques en fonction de la technologie définie par l'OCDE, a montré que les entreprises étrangères sont aussi bien performantes dans les industries de faible technologie que dans les industries de haute et moyenne technologie.

Les estimations économétriques des efficiences techniques à partir des données de panel, ont montré, que les entreprises étrangères présentent souvent des degrés d'efficience technique supérieurs à ceux des entreprises marocaines. Ces résultats nous ont permis d'évaluer l'effet de la structure de la propriété sur les efficiences des deux types d'entreprises. Dans ce cadre, l'analyse comparative des efficiences techniques en fonction de la technologie définie par l'OCDE, a montré que les entreprises étrangères sont en moyenne plus efficientes que les entreprises marocaines aussi bien dans les industries de faible technologie que dans les industries de haute et moyenne technologie.

Ces éclairages descriptif et économétrique nous ont permis de relever l'existence d'une dualité de la structure industrielle qui prend la forme d'un gap technologique important entre les firmes étrangères et les firmes marocaines. De ce fait, un effort important doit être fourni par les autorités marocaines pour réduire ces disparités.

# COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : LA BONNE GOUVERNANCE PASSE PAR L'INSTAURATION DES RÈGLES COMPTABLES IPSAS

**Dr & Professeur Rachid BOUTTI**
boutti_expert@live.fr, boutti_expert@yahoo.fr

**IDRISSI CHOUAHDI Amina**
idrissichouahdiamina@yahoo.fr

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir, Université Ibn Zohr.
Laboratoire LaRGe « Laboratoire de recherche en gestion des entreprises »
Equipe EDEMO « Equipe de Recherche en Gestion des Entreprises ».
B.P 37/S Hay Salam Agadir – Maroc.

La bonne gouvernance est l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale[1]. Aussi c'est une méthode de la gestion des finances publiques qui s'est un instrument au service de l'ensemble des collectivités territoriales. En ce sens, elles doivent être vraies, transparentes, honnêtes, justes et équitables. Pour atteindre ce modèle idéal ou s'en approcher, il faut une convergence harmonieuse et positive de tous les éléments constitutifs des deniers de l'État et la possibilité de calculer ces deniers sur une base efficace et précise. C'est pourquoi en matière de comptabilité publique, on assiste depuis 2008 à une véritable révolution. Celle de la diffusion dans le monde des normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards). Ces nouvelles normes comptables internationales, essentiellement destinées au secteur public et édictées par l'IFAC (la Fédération internationale des comptables), visent à améliorer la transparence, l'équilibre et l'efficacité en appliquant aux collectivités publiques des règles proches de celles des entreprises et en unifiant les méthodes entre les organisations à fin de l'instauration de la bonne gouvernance.

La réforme du système de contrôle de la dépense publique au Maroc s'inscrit dans le cadre des réformes entreprises en matière de bonne gouvernance de la gestion publique. Elle vise essentiellement à améliorer la performance de la gestion des dépenses de l'Etat tout en réduisant les coûts globaux, en simplifiant et en fluidifiant les circuits et les procédures et en responsabilisant davantage les gestionnaires.

Au Maroc, l'application des normes IPSAS a commencé à s'opérer depuis quelques années. Longtemps, l'administration publique marocaine avait souffert d'une carence au niveau du contrôle de la dépense publique .Elle était marquée par l'absence d'une comptabilité reposant sur une certaine éthique, c'est-à-dire transparente, fiable, uniformisée et rationnelle ce qui rendait difficilement applicables les principes de bonne gouvernance et la mise en place d'un management public optimisé, réellement efficace, mais l'instauration d'une bonne gouvernance ne pouvait également être accomplie sans combattre sans merci la non qualité dans la prestation des services publics à tous les niveaux de relation administration et citoyens.

Aujourd'hui, et plus que jamais, les IPSAS apparaissent comme un moyen tangible d'améliorer le management public le référentiel comptable et les normes qu'il contient existent depuis 2009 au Maroc. Il faut dire que sur le plan national les normes IPSAS ne sont appliquées encore que de façon très substantielle et très partielle et beaucoup reste encore à faire pour les généraliser. Pourtant le Maroc est le 3eme pays en Afrique et le premier pays arabe à les avoir

[1] http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm

appliquées. Bien que les normes IPSAS restent un modèle à appliquer à l'administration publique marocaine pour la rendre plus transparente, il semble que leur mise en place effective continue encore à se heurter à certains obstacles. Parmi ceux-ci, un manque flagrant de volontarisme de la part des acteurs de la fonction publique eux même et des acteurs politiques. Certaines contraintes, juridiques cette fois, sont également à relever au niveau de la réglementation de la fonction publique qui semble ne pas être adaptée à une mise en place de normes IPSAS pour notre administration publique.

**Problématique**

La question de la transparence des finances publiques et celle de la bonne gouvernance soulèvent également le problème de la gestion des deniers publics. La gestion de la chose publique en général, et des finances publiques en particulier, requiert le respect de normes légales et réglementaires, mais aussi et surtout une conduite dictée par le respect de l'intérêt général. Les finances publiques sont, en effet, intimement liées à la morale, à la politique et au droit. Et s'il est un domaine d'activité humaine où l'observation d'un référentiel de valeurs est d'ailleurs déterminante, c'est bien celui des finances publiques. C'est pourquoi, pour notre problématique, on est en mesure de se demander en quoi les règles comptables IPSAS ont-elles contribué à l'instauration d'une bonne gouvernance auprès des collectivités territoriales ? Comment et de quelle façon ? Les règles IPSAS sont elles suffisantes, ou faut il envisager d'autres axes de reforme pour qu'une bonne gouvernance soit implémentée ?

**Mots clés** : IPSAS, Management publique, Comptabilité publique, Transparence, collectivité territoriale.

**Bibliographie :**

Anas BENSALAH ZEMRANI, « *LES FINANCES DE L'ETAT AU MAROC. Tome 1* », Politique financière et droit budgétaire, éditions L'Harmattan, 2009

Annie BARTOU, *« Management dans les organisations publiques* », Dunod, 2009 ,393 pages.

Boubker AYATALLAH, *« Eléments de finances publiques »*, Edition Maarif 2005, 363 pages.

Eric DEVAUX « *finances publiques* », Ed. Bréal, Paris, 2002.

François CHOUVEL, *« Finances publiques 2007* », ED. Gualino éditeur, EJA 10ème édition, paris, 2007.

Francis-J FABRE, « *Le contrôle des finances publiques* », Presses universitaires de France 108, boulevard Saint-Germain, Paris, 1968.

Jilali CHABIH, « *les finances de l'Etat au Maroc : approche en finances publiques comparées* », L'Harmattan, Paris, 2007.

Jean-Bernard MATTRET, *« La nouvelle comptabilité publique »,* LGDJ, Lextenso éditions, 2010, 253 pages.

Jean-Claude ROUVEYRAN, *« Mémoires et Thèses : L'art et les méthodes »*, Ed. Maisonneuve et Larose, Paris, 1989.

Jean- François des Robert, Jacques Colibert, « *Les Norme IPSAS et le secteur Public état et municipalités, Etablissements publics, organisations internationales* », Dunod, 2008, 277pages.

Hassane ELARAFI, « *gestion des finances de l'Etat : budget, comptabilité, trésor* », REJJES, Rabat, 2006.

Laurent PANCRAZY, *« le principe de sincérité budgétaire »*, L'HARMATTAN, Paris, 2012.

Loïc PHILIP, *« Finances publiques : les problèmes généraux des finances publiques et le budget »*, Ed. Cujas, Paris, 1971.

Marc LOZE, « les finances de l'Etat », Edition La porte, Rabat, 1971.

Maurice FLAMENT, *« Le contrôle budgétaire* », CHOTARD ET ASSOCIES EDITEURS, Paris, 1971.

Mohamed BENTABET, « *Comptabilité générale d'après le plan comptable générale des entreprises* », Edition RITA, CASABLANCA 1994, 292 pages.
Mohamed HARAKAT, « *Finances publiques et droit budgétaire au Maroc* », El MAARIF AL JADIDA, Rabat, 2004 ,263 pages.
Mohamed HARAKAT, « *les finances publiques et les impératifs de la performance : Le cas du Maroc* », L'Harmattan, Paris, 2011.

Mohamed HARAKAT « *finances publiques à l'épreuve de la transparence et de la performance* »imp. EL Maarif Al Jadida, Rabat, 2010.

Mohamed HARAKAT *« finances publiques et droit budgétaire »,* 3ème édition, DAR ALMAARIF ALJADIDA, Rabat, 2006.

Mohamed HARAKAT *« Le droit du contrôle supérieur des finances publiques au Maroc : essai sur les techniques d'audit à l'heure de l'ajustement structurel »* Babel, Rabat, 1992.
Mohamed SBIHI, *« Précis de gestion budgétaire »*, imprimerie RABAT NET MAROC, Rabat, 2007.
Dr & Professeur Rachid BOUTTI, *« Contrôle de Gestion Décisionnel »,* Edition Best Practices L.M.D avec le soutien du C.N.R.S.T, 2011, NB 400 pages.
Dr & Professeur Rachid BOUTTI, *« Gestion Budgétaire : Ingénierie des métarègles décisionnelles Conformité totale IFRS , ABM, ABC, Balanced Scorecard »,* Edition Best Practices L.M.D avec le soutien du C.N.R.S.T, 2012, NB 500 pages.
Stéphanie DAMAREY, *« Exécution et contrôle des finances publiques »,* Gualino éditeur, EJA, Paris, 2007.
Stéphanie FLIZOT, *« les relations entre les institutions supérieures de contrôle financier et les pouvoirs publics dans les pays de l'union européenne »*, L.G.D.J, Paris, 2003.
William GILLES, *« les principes budgétaires et comptables publics »*, L.G.D.J, Lextenso éditions, 2009 ,247pages.

# EVALUATION DE L'ECONOMIE SOUTERRAINE AU MAROC

***Youssef MOATADI***, *Doctorant chercheur en sciences économique*
*Laboratoire modélisation mathématique et calcul économique, faculté de droit, université Hassan1er à Settat, Maroc.*
**Email : lanalyste_ysuf@yahoo.fr tél : 0642774164**

## OBJECTIF ET METHODE

Autant que l'économie souterraine est négligée dans les politiques publiques, autant que sa croissance dans l'économie Marocaine est palpable, Elle constitue un phénomène difficile à définir et à évaluer, dans la mesure où, elle regroupe des activités économiques différentes qui se font en dehors du contrôle du gouvernement, d'où l'absence de consensus sur les méthodes de son évaluation. Cette économie est composée des marchés où les services de travail sont échangés sous la table, où des biens légaux sont échangés illégalement, et où des biens illégaux sont offerts discrètement aux consommateurs. Cet article donne une définition de l'économie souterraine, ainsi que sa configuration. Il décrit les principaux moteurs de cette économie au Maroc. Et en fin donne une application de l'un des modèles d'inspiration macro économique d'estimation de la taille de cette économie en question, à savoir celui dit macro-électrique, ce modèle simple analyse l'économie souterraine en tant qu'une composante de l'Activité Économique Globale du pays, les résultats obtenus confirment l'importance de cette économie dans le paysage économique national, la finalité de l'évaluation est de faciliter l'élaboration d'une plate forme décisionnelle en matière de développement économique du pays.

## RESULTATS ATTENDUS

L'application du modèle Macro –électrique d'estimation de l'économie souterraine permet d'évaluer la partie de l'économie souterraine productrice des biens et services (économie souterraine marchande ou occulte). Connaitre la part de cette économie est une exigence pour les pouvoirs publics qui sont appelés à élaborer des politiques publiques, s'inscrivant dans le cadre de la marche vers l'opulence.

Le vrais modèle de développement économique est celui qui se base sur une analyse approfondie de la réalité économique du pays et non seulement la recherche d'un classement meilleur du PIB au niveau Mondiale, pour ce faire l'évaluation de l'activité économique globale demeure une priorité, cette dernière englobe l'économie officielle, c.à.d. Celle prise en compte par le comptable national, et celle qui échappe par nature au regard du gouvernement à savoir : l'économie souterraine. Ce modèle est appelé à valoriser l'économie officielle et d'intégrer, au fur et à mesure, la façade productrice de l'économie souterraine, sans oublier la nécessité de lutter contre sa version criminelle et ce, à travers une approche participative, permettant à la fois la moralisation de la vie publique et le renforcement des outils de répression administrative et pénal.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ACOSS STAT (2003), Direction Des Statistiques, Des Etudes Et De La Prévision,"*L'évaluation de l'économie souterraine – un recensement des études*", étude n°08.
2. Banque Mondiale, http://donnes.banquemondiale.org, consulté le mois aout 2014.
3. Conseil Économique et Social (2012) : "*Le système Fiscale marocain : développement économique et cohésion sociale*", auto- saisine n°9/2012.Dépot légal : 2013MO 04 59.
4. Dahir portant loi n° 1-93-211 du 21 septembre 1993 relatif à la Bourse des Valeurs modifié et complété par les lois n° 34-96, 29-00, 52-01, 45-06, La Bourse des Valeurs est un marché sur lequel sont publiquement négociées les valeurs mobilières.

5. De Miras. C et Roggiero. R (1991), " *l'informel : un mode d'emploi*", l'Etat et L'informel, l'harmattan PP 77-141.
6. Debare. M (1992), "*Les milliards de l'ombre l'économie souterraine*", Hatier, Paris.
7. Fortin. B (2002) *"Les enjeux de l'économie souterraine"* Montréal.
8. Gourevitch. JP (2002), "*l'économie informelle de la faillite de l'Etat à l'explosion des trafics*", le pré aux clercs, N°118.
9. Hassoune. A(2010), *"L'évasion fiscale en Afrique- cad du Maroc : sortes d'évasions et comment la maitriser?",* séminaire sur la réforme des politiques publiques fiscales axées sur l'innovation et la modernisation des institutions en charge de la collecte et la gestion du patrimoine public, Tanger, Maroc.
10. Haut Commissariat au Plan (2014), "*Enquête nationale sur le secteur informel 2006 – 2007*" sur http://www.hcp.ma/Enquete-nationale-sur-le-secteur-informel_a108.html
11. HCP (2014), les comptes nationaux sur http://www.hcp.ma/Comptes-Nationaux_r96.html
12. HCP (2014), Réformes économiques et sociales au Maroc en 2009.
13. Heertje. A et Barthelemy. P(1984), "*L'économie souterraine*", édition économica.
14. Latreche. A (2009), "*Evaluation de l'économie souterraine en Algérie*", les cahiers du Cread N°89-90, PP107-129.
15. Lautier. B, De miras. C, Morice. A (1991), "*l'Etat et l'informel,* l'harmattan.
16. Lemieux. P (2007), "*L'économie souterraine- causes, importance, options*", Les cahiers de l'institue économique de Montréal.
17. Ministère De La Prévision Economique Et Du Plan (MPEP), direction de la statistique, "*Le SCN Marocain de 1993*", www.hcp.ma/file/111368/.
18. Ministère De L'énergie, Des Mines, De L'eau et De L'environnement (2013), département de l'énergie " *secteur de l'énergie, chiffres clés*".
19. Nations Unis(2004), conseil économique et Social, Commission économique pour l'Afrique, centre africain pour le genre et le développement (CAGED), "*le guide d'intégration du travail non rémunérer et de la production des ménages dans les statistiques Nationales, les politiques économiques et des budgets*", ADDIS ABBABA.
20. OCDE (2003), " Manuel sur l'Economie non observée ".
21. Observatoire géopolitique des drogues (1997) sur http://www.voltairenet.org/article7415.html.
22. Office Nationale d'Electricité rapport (2003).
23. Perspective Monde de l'université de SHERBROOKE sur : http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/MAR/fr/NY.GDP.MKTP.CD.html
24. Pigeon.M.A (2004), "*l'Economie souterraine : importance et conséquences*".
25. Samouelian. A (2005), Exode rural au Maroc, insertion par l'activité économique. Opportunités et limites, mémoire de Master, université de la méditerranée, Marseille, France.
26. Transparency MAROC (2014), " *la corruption au Maroc, synthèse de résultats d'enquêtes d'intégrité*" sur http://transparencymaroc.ma/TM/
27. Comité National pour la Propriété Industrielle et Anti-contrefaçon (2013), " *enquête sur la contrefaçon au Maroc*".

# LA DIPLOMATIE ÉCONOMIQUE ET L'INSERTION DU MAROC DANS L'ÉCONOMIE INTERNATIONALE : QUELS ENJEUX ?

**Amine DAFIR[2]**

RESUME:

La diplomatie économique est de plus en plus associée à la stratégie globale du développement, notamment dans les pays en voie de développement, qui continuent à faire face à de multiples difficultés pour s'intégrer dans l'économie mondiale dans une conjoncture marquée par une concurrence acharnée. A l'instar de ces pays, le Maroc mise sur sa diplomatie économique pour réduire le déficit structurel de sa balance commerciale, attirer les investissements étrangers et accompagner les investisseurs marocains dans leur quête des marchés étrangers. L'objet de notre article est de mieux comprendre la diplomatie économique marocaine tout en mettant l'accent sur les actions stratégiques de la diplomatie économique tant directes qu'indirectes. Nous étudions également l'apport de la diplomatie économique marocaine. Enfin, nous étudions les réalisations macroéconomiques du pays dans l'objectif d'évaluer les performances de la diplomatie économique marocaine et afin de mieux cerner les enjeux et d'apporter un éclairage sur la pratique de la diplomatie économique marocaine et son rôle pour une meilleure insertion du pays dans l'économie internationale.

MOTS-CLEFS:

Diplomatie économique, intelligence stratégique, diplomatie des contrats, économie marocaine, insertion internationale, promotion.

[2] Enseignant chercheur à la faculté de droit Mohammedia.

# ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE : ÉTATS DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Oprha Peggy ANGOUANDA[1], Mohamed Najib EL OUALIDI [2]

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales (FSJES), Université Mohammed V*

*Avenue Mohammed Ben Abdellah Regragui, Rabat, Maroc*

[1]oprha.peggy@yahoo.fr

[2]m.eloualidi@um5s.net.ma

**Résumé**

Dans un contexte économique, social et technologique qui évolue rapidement, il importe encore davantage qu'une organisation quelle qu'elle soit, doit se doter d'une vision proactive et stratégique de la gestion des ressources humaines.
Dans cette perspective, à l'instar d'autres pays à travers le monde, le Maroc a entrepris, depuis les années 80, un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique. Cette stabilité s'est accompagnée d'une accentuation du caractère libéral de son économie et une ouverture active sur l'extérieur, suivies d'un désengagement progressif de l'Etat au profit des opérateurs privés.
Par rapport à ses avancées, sur le plan politique et social, des évolutions importantes sont également observées et se matérialisent par la dynamisation de la vie politique et associative, une participation plus accrue des populations à la gestion des affaires publiques.

A la lumière de cette évolution, des expériences innovantes ont été menées dans de nombreux domaines. Malgré ces nombreux acquis, l'action de l'administration et son mode de fonctionnement font l'objet de critiques tant de la part de ses usagers que de la part de la société civile. L'organisation, le rôle et les missions de l'administration doivent en effet être repensés et adaptés à un contexte politique, économique et social en pleine mutation.

Ces défis ne peuvent être relevés que si l'administration publique accorde de l'importance à investir dans le *potentiel des employés* afin de maintenir et de renforcer le savoir-faire et les compétences au sein de la fonction publique. Elle doit donc adapter ses modes de gouvernance aux réalités d'aujourd'hui, car la richesse essentielle de la fonction publique réside dans les hommes et les femmes qui la composent, leurs compétences, leur motivation, leur efficacité…

C'est dans cette lignée que sa majesté ***le Roi Mohammed VI,*** **a souligné lors de son discours tenu le mercredi 30 juillet 2014 à l'occasion de la Fête du trône l'importance du capital immatériel dans l'atteinte des objectifs mis en place par l'État :**

**«** *Nous croyons que le modèle de développement marocain a atteint un seuil de maturité qui nous habilite à adopter des critères avancés et plus pointus pour évaluer la pertinence des politiques publiques et la portée de leur impact effectif sur la vie des citoyens. Cette appréciation a été confirmée par la Banque Mondiale qui a montré que la valeur globale du Maroc a connu, ces dernières années, une hausse sensible, surtout grâce au développement majeur de son capital immatériel.*

*Or le capital immatériel s'affirme désormais comme un des paramètres les plus récents qui ont été retenus au niveau international pour mesurer la valeur globale des Etats et des entreprises* ».

De ce que qui précède, nous pouvons nous poser la question de savoir : dans quelle mesure *l'évaluation des ressources humaines* au sein de l'administration publique marocaine peut donner de nouvelles orientations quant à l'amélioration de la gestion de ces dernières ?

**Objectif de la communication**

Ce travail consiste à dresser un état des lieux portant sur l'évaluation des ressources humaines au sein de la fonction publique marocaine et voir à partir de cette dernière quelles sont les mesures à prendre pour améliorer le système de gestion de ressources humaines actuellement mis en place.

**L'originalité du sujet**

La contribution de ce travail consiste à effectuer une étude comparative des méthodes d'évaluations existantes et proposer celle qui convient le mieux pour la gestion des ressources humaines dans l'administration marocaine.

**Méthodes utilisées**

L'évaluation de la performance fournit des indications sur ce qui a été accompli en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les éléments à évaluer incluent tout aspect impliqué dans la gestion de l'organisation : financier, matériel, légal et humain.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, l'évaluation est faite conformément aux activités convenues et prédéterminées. Il s'agit d'évaluer ou estimer ce que l'employé a accompli au cours d'un laps de temps donné.

Dans ce travail, nous avons tenu compte des aspects suivants :

- L'évaluation du travail accompli, relativement à la description du travail ou du contrat, l'intérêt ici étant les résultats obtenus ;
- L'évaluation de la compétence ou de la capacité à accomplir le travail ;
- L'évaluation du comportement, conduite et personnalité ;
- L'évaluation de l'environnement organisationnel : qui consiste à examiner les voies de communication, hiérarchie, structure, ambiance sociale, conditions matérielles et financières, stimulants et avancement de la carrière…

**Résultats attendus :**

Ce travail permettra d'identifier les axes d'amélioration en matière de gestion des ressources humaines marocaines. Ces résultats seront un tremplin pour développer la compétence ou élaborer des programmes de formation, sur mesure, et à l'attention du personnel ou encore pour élargir le champ d'activités du domaine concerné.

**Références**

Anne Amar, Ludovic Berthier, "Le nouveau management public : avantages et limites", *Gestion et Management Publics,* Vol.5, Décembre 2007.

Jacques Chevallier, « Révision générale des politiques publiques et gestion des ressources humaines », Revue française d'administration publique, n° 136, p. 907-918, DOI : 10.3917/rfap.136.0907, 2010/4.

Conseil d'État, « perspectives pour la fonction publique », rapport public, la documentation française, p.251, 2003.

Eichel et Bender, « Évaluation de la Performance Une Etude des Techniques Courantes » 1984.

Halachmi, Arie, Value for money, best value and measuring government performance: an introduction to the Symposium. International Review of Administrative Sciences, 66 (3). pp. 387-391, 2000.

Hervé Chavaz, l'évaluation du personnel dans le secteur public et le secteur privé : une analyse des politiques nationales à partir du point de vue des directions générales, 1992.

Séminaire sur la Gestion des Ressources Humaines en Afrique : Défis de Troisième Millénaire Rapport Général, Tanger, p.23-27, Octobre 2000.

# LES PROJETS D'INVESTISSEMENT EN SYSTÈMES D'INFORMATION EN MILIEUX PUBLICS : LES DÉTERMINANTS ET LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

**El Abbassi Ahmed -**Doctorant en Système d'information à l'ENCG de Tanger
**Khalid Chafik -** Professeur d'enseignement supérieur à l'ENCG de Tanger

**Résumé :**

L'évaluation des politiques publiques passe avant tout par une définition claire et précise de l'ensemble des projets lancés par les différents organismes publics, et ce dans l'objectif de répondre aux objectifs stratégiques. Ces organismes réservent aujourd'hui une part significative de leurs ressources financières à introduire des systèmes d'information qui sont de plus en plus considérés comme un centre d'investissement et non plus seulement comme un centre de coût. Un intérêt accru a été manifesté par le gouvernement marocain pour l'élargissement du périmètre des nouvelles technologies d'information et de communication, et une volonté féroce pour l'amélioration de la performance et de la compétitivité des entités du secteur public, a poussé l'État marocain à déployer des efforts importants et à débourser des parts de plus en plus considérables des budgets IT.

Le gouvernement du Maroc a clairement démontré sa ferme volonté pour encourager les SI. Cela se traduit dans la mise en place de cadres réglementaires conformes aux standards internationaux, la libéralisation du secteur, ainsi que par la mise en place d'un observatoire des NTIC. Le Maroc a fait de l'ouverture sur l'extérieur un choix stratégique, ce qui a fait apparaître un nouveau rôle de l'État, celui de maîtriser les incidences de la politique de libre échange et de la mondialisation et de contribuer à l'amélioration des performances de l'économie nationale, ce qui veut dire procurer aux entreprises les moyens de croître en leur offrant l'appui financier, le conseil et l'information sur les opportunités d'affaires sur le plan local, national et international.

Les systèmes d'information publics doivent être aujourd'hui garantis de l'efficacité de l'action publique, l'égalité de traitement, la transparence des choix, la protection de la vie privée et des données personnelles, la qualité de l'interaction avec les citoyens. L'amélioration de l'efficacité du service public est une condition primordiale au développement économique et social du Maroc. En effet, ces services doivent être offerts d'une façon intégrée, transparente, sécurisée, continue et efficace, dans le but d'accompagner la transformation de la société marocaine en société de l'information, grâce aux technologies d'information et conformément aux besoins et attentes des citoyens et des entreprises.

La présente communication s'inscrit dans une démarche exploratoire, et tente dans un premier lieu, d'approfondir la compréhension du processus d'évaluation des investissements en systèmes d'information dans le domaine public, en examinant les avantages tirés, les coûts relevés et le risque encouru. De la même manière, elle fait référence aux principaux déterminants ayant une influence sur la décision des organismes publics pour investir dans le développement des SI au sein de leur structure.

**Keywords :** organismes publics, systèmes d'information, évaluation, décision d'investissement, déterminants.

# LA PLACE DE LA LOGISTIQUE DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES AU MAROC: UN ENJEU POUR L'AMENAGEMENT ET DE DEVELOPPEMENT

My Ahmed CHARIF ELIDRISSI
Université Mohammed V de Rabat
macdrissi@yahoo.fr

Les pouvoirs publics jouent aujourd'hui, un rôle considérable dans la sphère des échanges, tant par leurs interventions régulatrices, normatives et réglementaires, que par leurs interventions dans l'organisation des territoires et la réalisation d'infrastructures notamment a travers la gestion des différentes composantes du système de transport et de logistique (infrastructures, équipements, ports, aéroports,…). En outre, les tendances lourdes de la logistique de ces deux dernières décennies, génèrent une très forte croissance des distances cumulées de transport, une concentration des flux sur certains axes et une polarisation des sites logistiques. Ces évolutions logistiques ont un impact qui devient de plus en plus inquiétant au regard de plusieurs enjeux portés par les politiques publiques

Conscients de cet impact les autorités publiques au Maroc ont lancé une stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique 2010-2015 et puis la mise en place d'un plan d'action de 2014-2020 qui vise l'accélération de l'opérationnalisation de cette stratégie sur le court et le moyen terme. Cette stratégie nationale de logistique qui commence à porter ses fruits nécessite une évaluation.

L'objectif de la communication est de mener une évaluation des politiques publiques notamment à partir de la stratégie logistique au Maroc. Elle vise à déterminer comment les politiques publiques ont influencé les changements significatifs et/ou les évolutions des stratégies logistiques des entreprises publiques et des secteurs économiques (industriels, artisanaux, des services…) et à étudier les enjeux en matière d'aménagement du territoire et son impact sur l'amélioration de différentes politiques sectorielles : l'industrie via le plan Emergence, l'agriculture au travers le Plan Maroc vert…. Quelles sont donc les outils et les instruments d'évaluation des politiques publiques et particulièrement de la stratégique logistique au Maroc ?

**Mots-clés :** logistique, transport, évaluation des politiques publics, compétitivité logistique, aménagement du territoire.

# L'EXPERIENCE MAROCAINE DE L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES : VERS UNE INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES

***El kilali Abderrazak***
Président d'Observatoire National de la citoyenneté de développement et du Renforcement des capacités

## RESUME :

Les expériences marocaines en matière d'évaluation, pilotées par différentes institutions et organismes publics, sont riches et variées. Les pratiques se développent traduisant l'intérêt porté à l'évaluation des politiques publiques, les acteurs se multiplient. D'ailleurs, les pratiques d'évaluation des politiques publiques au Maroc se sont d'abord développées dans le cadre d'un élargissement des attributions d'organismes publics ayant pour missions classiques le contrôle de la dépense publique, principalement le Ministère des Finances, la Cour des Comptes, l'IGAT et d'autres instances telles que le CESE, l'ONDH. De fait, dans le contexte actuel, marqué par la désignation de 2015 par l'ONU, comme année de l'évaluation à l'échelle planétaire, et distingué au niveau national par un ensemble de réformes institutionnelles de grande envergure, l'évaluation des politiques publiques au Maroc est devenue, depuis le rapport de la Banque Mondiale en 1995 sur l'état du Maroc, une préoccupation régulièrement rappelée pour donner une visibilité à l'action publique. Dans ce sens, le rapport du cinquantenaire de l'Indépendance du Maroc (RDH 50) a constaté explicitement que «les politiques publiques des gouvernants et des élus n'ont pas toujours été évaluées, ni réajustées, à l'aune de leur impact sur le bien-être des populations». Par ailleurs, Plusieurs énoncés politiques sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Maroc ont été ainsi émis ces dernières années, d'abord, les différents énoncés politiques de l'État exprimés par SM le Roi dans plusieurs discours royaux, particulièrement les discours du Trône, soulignant l'importance de l'évaluation des politiques publiques au Maroc et la nécessité de mettre en place des instances et mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation. A cet effet, la constitution marocaine de 2011, dans ses articles 13, 70, 147, 148, 154, 155, 156, 157, met l'accent explicitement sur la redevabilité de l'action publique, l'impératif de l'évaluation et le droit des citoyens à l'information quant à l'exercice public. Ainsi que, le programme de l'action gouvernementale qui a annoncé en 2012 que le gouvernement du Maroc «adoptera la planification stratégique dans l'ensemble de ses programmes d'action, cette stratégie sera renforcée par la mise en place de mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation dans le cadre de la bonne gouvernance». Pourquoi l'institutionnalisation de la fonction évaluative au Maroc ? L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, est à l'ordre du jour. Tout progrès réalisé dans ce sens ne peut que consolider la modernisation de l'État et assurer l'efficacité des politiques publiques. Cependant des efforts considérables, en amont et en aval, devront être fournis pour cette visée.

**Mots clés** :

Évaluation des politiques publiques, constitution 2011, contrôle financier, bonne gouvernance, action publique, institutionnalisation, inspection, cour des comptes

## Plan de communication :

Cette communication vise comme objectif d'établir une vision concertée et un plan d'action pour l'institutionnalisation de la fonction évaluative au Maroc sur la base d'une analyse de la pratique de l'évaluation au Maroc et des bonnes pratiques internationales. Pour atteindre cet objectif global, nous articulerons notre communication autour de la problématique de l'institutionnalisation de la fonction évaluative au Maroc autour de trois principaux axes :

- Tirer des enseignements des bonnes pratiques pour nourrir l'expérience nationale.

- Réaliser un état des lieux de la pratique, la fonction et la position de l'évaluation des politiques publiques au Maroc
- Proposer des recommandations pour l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques et un plan de mise en œuvre et d'accompagnement.

# POLITIQUE PUBLIQUE URBAINE : VERT UNE NOUVELLE DÉFINITION

**Rachid OTHMANI**
Département : Droit public, centre des Études Doctorales,
Université Mohammed V Rabat, Rabat, Maroc

Les grandes choses de l'État sont tombées, les petites seules sont debout, triste spectacle public on ne songe plus qu'à soi, chacun se fait sans pitié pour le pays, une petite fortune particulière dans un coin de la grande infortune publique.

Victor Hugo : Ruy Blass 1838.

Triste constat qu'établit Victor Hugo, dans cette formule, triste et pourtant inscrit dans le temps, triste mais malgré tous réaliste, triste mais démontrant, l'ambition de l'Homme public à agir comme un dénonciateur des maux affectant la société ensemble.

Le manque de prise en considération par les pouvoirs publics se voit proclamé comme l'étendard d'une fraction de la population déconsidérée, oubliée, la constitution des grands ensembles, à la marge de la ville, entame la phase d'isolement de nombreuses populations.

Cette population de seconde zone, gronde, elle s'ennuie, elle s'influence dans les étiquettes pesantes, luttant contre une société qui l'oublie. Elle cherche à se faire entendre, d'où les conflits politiques, les fractures sociales, la crise de l'État providence tous débauches sur l'affaiblissement des structures de sociabilité, l'État est impuissant pour imposer ses choix, on assiste à une crise de gouvernabilité.

Les politiques publiques urbaines au Maroc, ont marqués leurs insuccès dans la maîtrise des problèmes sociaux.

Les expériences en matière de politique urbaine n'ont engendré que des inégalités et des exclusions, de même, la politique urbaine n'est pas perçue, comme un catalyseur à renforcer surtout dans une société segmentaire et différencié.

Les quartiers défavorisés sont stigmatisées et son entrés dans les stéréotypes du «triste spectacle public » quand on veut décrire ces zones isolées, délaissées.

A ce constat tragique, fruit d'une situation initialement inégalitaire de conditions d'intégrations inappropriées, d'erreurs politiques, certainement on semble répondre aujourd'hui par une politique publique à la mode, la politique de la ville.

Cette politique constitue, par ses fins, une thérapie non seulement pour freiner les maux urbains mais aussi à continuer l'homogénéité d'une multi culturalité disparate.

Les pouvoirs publics ne sont plus en mesure de faire face à cet urbain oppressant et pollué. Ils ne sont plus capables de saisir les enjeux de le complexité des situations inscrites dans le milieu et le contexte non prometteur.

La confusion des rôles, le manque de coordination entre les acteurs : Etat- collectivités territoriales- société- civile ; la multiplicité des centres de décisions, la faiblesse de la capacité de contestations des parties politiques et leur auto-marginalisation dans les sphères du pouvoir, l'absence de l'approche participative dans la prise de décision, ses obstacles parmi d'autres constituent des conséquences incalculables en termes de décision, de gestion et de gouvernance.

Ainsi la machine décisionnelle se trouve grippée, d'autant plus que l'autorité chargée de piloter le travail gouvernemental utilisé faiblement son pouvoir d'arbitrage et coordination au profit d'une obsession d'équilibre dans une coalition artificiellement rassemblée.

Les expériences en matière de politique publique urbaine au Maroc été coûteuses, désordonnées, trop hasardeuses et finalement peu efficaces. Ou en revient à l'idée « du triste spectacle public » : les politique de logement sociaux sont là, le ministre de l'habitat et la politique de la ville est là, l'initiative national de développement humain est là, …… les inégalités également, tout comme le chômage, la délinquance et l'exclusion sociale …..

La réalisation et la mise en œuvre d'une politique publique de développement social et urbain est effectivement problématique sur la question de l'institutionnalisation, l'évaluation, et la gouvernance, et du rôle de tout un chacun dans l'armature globale de l'Etat et du pouvoir qui en découle.

Certes les dispositions normatives de répartition de compétence entre institution de développement urbain et social sont entachées de flou et de déséquilibre, surtout avec la paralysie de l'évaluation des politiques publiques en la matière, ce qui rend le processus de développement plus compliqué et incohérent.

De tant plus que le contexte de développement urbain et social est miné par les foyers d'inertie, de résistance (exemple : blocage projet loi urbanisme parlement) et de performance qui empêchent l'action publique d'atteindre les niveaux de performance recherchées, on peut alors parler sans risque de se tromper d'une crise de l'évaluation des politiques publiques de développement urbain et social.

Ainsi comme toute technique d'appréciation des politiques publiques, l'évaluation pèche par manque d'efficacité opérationnelle dans la mesure où ses retombées les plus durables ne sont pas commodément observables.

Du reste des difficultés se dressent face à une évaluation objective et effective des politiques publiques. En effet la plupart de ses politiques ne peuvent révéler leurs résultats qu'à moyen et long terme, à supposer qu'ils soient déjà entrés en application.

En clair, les analystes n'hésitent guère à affirmer qu'au-delà des déclarations d'intentions, de promulgation de textes et d'initiation de certains projets de développement, le bilan en termes d'actions concrètes est plutôt modeste.

L'évaluation peut être critiquée pour la non objectivité des données utilisées ou encoure la partialité des évaluateurs.

Les détenteurs du pouvoir cherchent à légitimer leurs actions, renforcer la crédibilité de leurs discours en supprimant les contestations politiquement sensibles ou menaçantes et en utilisant les résultats de manière sélective, surtout au Maroc connu pas sa tradition étatique, la puissance de la forteresse administrative est telle qu'elle détient un pouvoir exorbitant sur les citoyens. D'où la nécessité d'une institution de l'évaluation qui permettrait d'en faire un bon usage, d'en assurer la diffusion.

Donc il faut fonder un ensemble institutionnel nouveau qui ne soit pas trop menaçant pour aucun pouvoir déjà établit.

**<u>Conclusion</u>**

L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare « Français M Blondel ». Il ne se fait dans l'attentisme tout en étant inactif, mais dans la capacité des décideurs publics à définir des repères collectifs et à projeter les fondements d'un « mieux vivre » collectif selon une démarche prospective et durable.

Nous vivons un temps ou des concepts nouveaux et des formules magiques « émergent de partout » : Démocratie participative, évaluation des politiques publiques, contrôle, Gouvernance, régulation……

L'investissement institutionnel est capital, d'où la nécessité de mettre en place une profession d'évaluateur issu de discipline de science économique, sociale, d'audit, management…. dirigé de façon ferme par des responsables très peu nombreux, de très haut niveau, et que leur travail soit constamment repris, contrôlé, discuté, jusqu'à ce que petit à petit, une doctrine et méthode émergent.

**Mots clés :**

Évaluation-politique urbaine- Gouvernance- Développement sociale- Etat providence-la politique de la ville.

**Bibliographie :**

- Mohammed NACIRI, politique urbain et politique de l'habitat au Maroc, incertitude d'une stratégie, in politique urbain dans le monde arabe, maison de l'orient, (1984)

- DELEAU M, NIOCHE J,-P. PENZ P. et POINSARD. (1986) Evaluer les politique publiques, la documentation Française

- VIVERT P. (1989) l'évaluation des politiques et des actions politiques, la documentation Française

- DUBEDOUT H. (1983) Ensemble : refaire la ville, la documentation Française

- SCHWARTZ B. (1981) L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, solidarité, la documentation Française

- LEVY F. (1988) Bilan/ Perspectives des contrats de développement social des quartiers, commissariat Général au plan

- BELORGEY J.M. (1993) Évaluer les politiques de la ville, Comité d'évaluation de la politique de la ville

- DONZELOT J, ESTEBE P. (1994) l'État animateur, essai sur la politique de la ville, Seuil

Virage symbolisé par la nomination de M. Delebarre comme ministre d'Etat, chargé de la ville

- DONZELOT J. ESTEBE P. (1993) « Le développement social urbain est il une politique ? Les leçons de l'évaluation », Regards sur l'actualité, N° 196, La documentation Française

- DELEGATION INTERMINISTERELLE A LA VILLE (1995), L'évaluation des contrats de ville, dossier-ressources, éditions de la DIV

- SUREUR J P (1998) Demain la ville, Rapport au ministre de l'Emploi et de la solidarité CAVALLIER G (1999), Nouvelles recommandations pour la négociation des contrats de ville de la nouvelle génération (2000-2006), Rapport au ministre délégué à la ville

- RAYNAUD I (2002) Les débats d'Arc et Senans. Vers une stratégie d'évaluation des contrats de ville 2000-2006, les éditions de la DIV

- ALI SEDJARI (l'État contre la ville) in le devenir de la ville. L'harmattan Gret, 1999

**LES POLITIQUES PUBLIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI**

Mehdi LAHLOU

Les taux de chômage moyens publiés dans notre pays, trimestriellement ou annuellement, ne peuvent être considérés que comme de simples références statistiques. Des références relatives à une économie à structure hybride, avec un secteur formel restreint et des composantes informelles qui ne se réduisent pas, bien au contraire. Dans ce sens, ce sont plutôt les données complémentaires, considérées le plus souvent par le grand public comme marginales, presque sans valeur, qui sont les plus importantes….Parmi celles-là figurent en premier lieu les notions de ''emploi rémunéré'' et son pendant ''emploi non rémunéré'' ou ''population active en sous emploi''.
A elles deux, ces deux dernières notions recouvrent à la mi 2014 respectivement 2,396 millions de personnes et 1,146 million de personnes, ce qui représente près de 35 % de la population active.
Or, économiquement parlant, être occupé sans avoir de salaire/rémunération, cela relève de l'économie non marchande, celle du don, essentiellement dans sa forme familiale – qui a tendance à être la règle dans le milieu rural, avec tous les travaux domestiques, la corvée de l'eau ou le gardiennage de petits troupeaux de bétail, toutes taches le plus souvent assurées par les femmes ou les jeunes filles non scolarisées - ou de situations d'apprentissage, très répandues dans l'artisanat, notamment, soit des situations où les personnes pertinentes sont sensées apprendre plutôt que produire. Dans les deux cas – mais il en existe beaucoup d'autres - l'analyste se situe hors la norme économique qui est celle d'une économie moderne où à ''tout emploi'' doit correspondre ''une rémunération'', et aussi des cotisations sociales.
C'est principalement cette variable qui marque l'une des plus importantes différences entre le marché de l'emploi au Maroc, et le même marché dans les pays européens, en Amérique du Nord ou au Japon, par exemple. C'est aussi cette variable qui détermine, par ailleurs, la faible productivité générale du travail au Maroc, en plus de la prégnance du sous-emploi, autant en milieu rural qu'en milieu urbain.

En dehors du taux de chômage, l'un des éléments alarmants du phénomène est sa durée, puisque selon le HCP, au quatrième trimestre 2013, 67,1% des chômeurs le sont depuis plus de 12 mois en milieu urbain. Quelle analyse faites-vous de cette durée qui se prolonge de plus en plus ?

Parmi les détenteurs de diplôme, le taux de chômage est passé de 16,5% à 16,8% entre le troisième trimestre de 2013 et celui de 2014. A quoi imputez-vous cette situation, sachant que l'on dénonce toujours au Maroc le manque de RH hautement qualifiées ?

En milieu rural, le taux est passé de 3,2% à 3,6%. Peut-on se fier à ce taux comme élément positif ou cache-t-il une tout autre réalité du monde rural ?

Comment expliquez-vous le taux de chômage féminin de plus en plus élevé par rapport à celui masculin. Faut-il y voir une forme de discrimination ou est-ce justifié par le nombre de plus en plus important de femmes qui arrivent sur le marché de l'emploi ?

Quelle analyse pourriez-vous nous faire de l'emploi non rémunéré et du sous-emploi au Maroc et ne cachent-ils pas une sorte de chômage déguisé ?

***LES PLATEFORMES INDUSTRIELLES INTÉGRÉES (P2I) : UNE NOUVELLE STRATÉGIE TERRITORIALE DE RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES MAROCAINES.***

**Fatiha ADDYOUBAH**
Doctorante au LERES en économie et gestion
FSJES
Université Moulay Ismail
Meknès
Fatihaaddyoubah@gmail.com

+212666504495

**Résumé**

Face à un monde globalisé et une concurrence internationale exacerbée, la Maroc se retrouve contraint de rénover ses stratégies en matière de développement économique en les adaptant aux nouveaux enjeux que lui imposent la mondialisation et ses corollaires.

Dès lors, le Maroc ne peut plus faire l'impasse d'une stratégie nationale de riposte des mutations que connaît le monde actuellement. De ce fait, une dynamique de changement et de réformes profondes a donc pu être enclenchée et d'importants chantiers de développement ont été lancés, entre autres, une politique d'aménagement des pôles de compétitivité.

La mise en place d'une politique de plateformes industrielles intégrées illustre parfaitement sa volonté clairement stratégique visant à fortifier chaque territoire à partir de réseaux d'acteurs mobilisés autour d'objectifs de compétitivité et d'attractivité communs.

Les plateformes industrielles intégrées sont centrés sur la notion principale de réseaux : réseaux interentreprises (TPM, PME, grandes entreprises), réseaux entre le secteur privé (entreprises) et public (les collectivités territoriales) et réseaux entre les entreprises, les centres de recherche et les organismes de formation. L'objectif est de favoriser la collaboration de l'ensemble de ces partenaires autour de projets de coopération technologiques, en vue d'une meilleure compétitivité. C'est cette coopération qui permettra de rendre chaque pôle plus visible à l'extérieur et donc plus attractif.

En revanche, cette politique ambitieuse suscite des besoins en termes d'indicateurs pour mieux appréhender sa performance et son impact sur la compétitivité des entreprises qui y sont établies. En outre, il est intéressant de se demander quels sont les effets des P2I sur le territoire et sur les entreprises.

Cette communication se veut de faire le point sur ce que devrait être une plateforme industrielle intégrée, ainsi d'évaluer son impact sur la compétitivité des entreprises, sur le développement territorial, et sur la croissance économique.

Notre objectif étant d'esquisser, en quoi cette nouvelle approche pourrait-elle créer les conditions propices à l'émergence de nouvelles activités dotées d'une forte visibilité nationale et internationale, en mesure de renforcer la compétitivité des entreprises de différentes tailles et de stimuler la croissance économique.

Pour en apporter les éléments de réponse, notre proposition s'intéressera essentiellement à deux points majeurs :

- L'émergence d'une nouvelle politique marocaine industrielle et territoriale qui associe acteurs publics et privés baptisée plateformes industrielles intégrées.

- L'impact de cette nouvelle politique sur la compétitivité des entreprises et la croissance économique.

**Mots clés** : Pôles de compétitivité, réseaux d'entreprises, Territoire, développement territorial, visibilité internationale.

**Bibliographie :**


- Veltz, P., [2002], Des lieux et des liens. Politique du territoire à l'heure de la mondialisation, Ed. De l'Aube, La Tour d'Aigues, 155 p.
- Bouabdellah, K., Tholoniat, A., [2006], Pôle de compétitivité et Intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale, in Forum Européen IES 2006 Intelligence économique, Veille et Innovation (Nice), 8-10 novembre. (2006)
- REMALD [2012] : « Le marketing territorial : Cas de la région de l'oriental », par BENABDELHADI A. & MOUSSALIM S. N°93
- BOUSSETA M. , EZZNATI M. [2009] : « Gouvernance, territoires et pôles de compétitivité », Editions l'Harmattan.
- ZAOUAL H., [2009], « Mondialisation, gouvernance et territoires compétitifs », in M. Boussetta, M. Ezznati (Dir.), Gouvernance, territoires et pôles de compétitivité, Editions l'Harmattan. pp. 19-41
- TOUZRI A., [2007], « Développement local, acteurs et action collective : Les minorités issues de la migration et les dispositifs de revitalisation urbaines dans la commune bruxelloise de Molenbeek-Saint-Jean», thèse de doctorat en sciences sociales : Développement, population et environnement, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain, Belgique.
- Torre A. [2006], « clusters et systèmes locaux d'innovation, retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », revue Région et Développement, n° 24-2006, pp 57
- Torrès O. [2003], « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue Française de Gestion n°114 mai-juin, pp. 119-138
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B. [2004] : « Économie de proximités », Edition Lavoisier Paris. Pp 31 ; 125-127

# ''LA GOUVERNANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET L'IMPÉRATIF DE L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉVALUATION'' ENTRE BESOIN DÉMOCRATIQUE NATIONAL ET IMPÉRATIF D'ALIGNEMENT INTERNATIONAL

Mounir ZOUITEN, Université Mohammed V, Rabat
Mohamed AZZAOUI, Chercheur en Sciences humaines et Sociales

**Résumé**

Dans les pays en voie de développement, des sommes considérables, provenant du financement propre, du prêt ou dans le cadre de l'aide au développement, sont mises, chaque année, au service du développement social et économique sous forme de projets et programmes.

Cependant, peu d'informations remontent sur l'impact réel des projets sur les populations, les bénéfices de la croissance économique, les investissements en capital humain et la mise à disposition de filets de sécurité pour les pauvres.

L'intervention publique produit-elle les bénéfices escomptés et quel a été l'impact global sur la population ? Le programme ou projet pourrait- il être mieux conçu pour atteindre les résultats escomptés ? Les ressources sont-elles dépensées de façon efficiente ? Tels sont les types de questions auxquelles on ne peut répondre que par une évaluation axée sur l'impact, une approche qui mesure les résultats d'une intervention de programmes en éliminant les autres facteurs possibles.

En parallèle avec le processus de démocratisation, l'évaluation des actions de développement est ressentie plus que jamais comme exigence démocratique pour une gouvernance publique ou privée, cependant la pratique évaluative n'est pas encore diffusée et ancrée surtout dans le système manageriel des pays en voie de développement.

Malgré que les premières pratiques évaluatives des programmes publics datent depuis 1912 aux États-Unis d'Amérique, il a fallu attendre l'après seconde guerre, pour que l'évaluation de l'action publique s'étende progressivement en Europe et en Amérique du Sud.

L'évaluation s'est renforcée pour accompagner les mesures de réformes des États durant les années 80, elle est devenue systématique pour les programmes d'aide au développement financés par les agences des Nations Unies ou les agences spécialisées de coopération.

La culture de l'évaluation des politiques publiques gagne du terrain dans le monde entier. La dynamique actuelle, visant à renforcer les efforts d'évaluation et sa fonction, est toujours liée à la bonne gouvernance et la transparence que doit revêtir l'action publique.

Nous pouvons donc considérer que l'évaluation constitue un **levier** pour la promotion de la **gouvernance**, de modernisation de l'État et de **démocratisation** des institutions, c'est pourquoi ses effets processuels sont importants. Enjeu social et politique, l'évaluation ne peut se réduire à sa dimension technique ; c'est une culture pour l'enracinement de la démocratie, un mécanisme d'apprentissage collectif, une école de pragmatisme, une compréhension partagée des enjeux de l'action publique. Son institutionnalisation et sa place dans le fonctionnement du pouvoir sont déterminants pour les progrès de la démocratie et au centre du développement humain.

En fait, la démocratie moderne a besoin de l'évaluation des politiques publiques, comme condition et comme exigence. Elle devrait être une priorité dont les bénéfices sont nombreux. L'évaluation est une ardente obligation qui nourrit un modèle de décision publique plus

rationnel et plus démocratique, bref l'évaluation des politiques publiques est une **exigence démocratique**.

L'évaluation des politiques publiques est donc, plus que jamais, à l'ordre du jour et est même posée en guise de priorité pour garantir l'efficacité des politiques publiques. Force est de constater que l'expertise nationale en la matière reste insuffisante et fait même parfois défaut.

Aujourd'hui, elle est conçue avant tout comme ***un mode de questionnement, une démarche d'analyse de l'action publique***. Elle s'attache à expliciter la mise en œuvre de l'action publique, sous ses différentes formes, et les relations entre les objectifs, les moyens et les résultats de cette action. C'est un outil de connaissance au service du développement, mais elle va au-delà de l'action, elle analyse ce qui reste de l'action elle même.

Au Maroc, l'évaluation des politiques publiques de développement est devenue, depuis le rapport de la Banque mondiale en 1995 sur l'état du Maroc, une préoccupation régulièrement rappelée par les gouvernants pour donner une visibilité à l'action publique. Plusieurs énoncés politiques sur l'institutionnalisation de l'évaluation au Maroc ont été ainsi émis ces dernières années par plusieurs acteurs politiques.

Ensuite, le programme de l'action gouvernementale depuis 2008 a annoncé que le gouvernement du Maroc « *adoptera la planification stratégique dans l'ensemble de ses programmes d'action. Cette stratégie sera renforcée par la mise en place de mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation dans le cadre de la bonne gouvernance ». Enfin, le rapport du cinquantenaire de l'Indépendance du Maroc a constaté explicitement que « les politiques publiques des gouvernants et des élus n'ont pas toujours été évaluées, ni réajustées, à l'aune de leur impact sur le bien-être des populations* ».

Dans le contexte national, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques contribuerait certainement à la reforme de l'État marocain en perspective de l'opérationnalisation de la reforme constitutionnelle.

Dans ce cadre, la constitution marocaine de 2011 met l'accent explicitement sur la recevabilité de l'action publique, l'impératif de l'évaluation et le droit des citoyens à l'information quant à l'exercice public. L'évaluation des politiques publiques est constitutionnalisée en attendant qu'elle soit institutionnalisée.

Questionnements :

- Dans quelles mesures et dans quelles conditions, l'évaluation des politiques publiques, pourrait-elle renforcer la gouvernance démocratique et la performance publique au Maroc ?
- Quelle relation entre la démocratie, la légitimité de l'État et l'évaluation dans le contexte national ?
- Quelle relation entre manque d'évaluation et contre performance en développement au Maroc ?
- S'agit-il d'une soumission aux exigences des financeurs internationaux ? Ou une véritable demande endogène de notre gouvernance démocratique ?